

# 商业银行数字化思维与转型发展之路

讲座人：梁力军 副教授

## 一. 课程背景

金融依旧在，银行不在来？未来的银行将会演进成为怎样的形态、怎样的模式？银行的未来，如何走？如何打造一条致胜之路？

当前，商业银行面临着瞬息万变的金融环境，处于更加复杂的金融新生态中。以 ABCD+5G 为代表的新兴技术（A：人工智能；B：区块链；C：云计算；D：大数据；G：5G 技术）也在不断发展演进和创新应用，为商业银行的数字化转型发展提供了坚实的驱动力。

中国银行业已全面步入 4.0 时代，现代金融服务已经出现了“三无”特征——即无处不在、无时不在、无所不在（“三无”金融）。商业银行如何通过金融科技来实现银行的流程、服务、模式、经营与管理的多维数字化转型，是当前商业银行所必须重点考虑的关键命题。

面对 VUCA（波动、不确定、复杂与模糊性）的新常态，越来越多的商业银行已经开始部署和启动银行数字化战略，以其赢得先机和竞争优势，但究竟银行的数字化转型路在何方？如何才能更好的运用自身有限资源来实现银行经营与运营的健康、良性发展？

## 二. 课程要点

本讲座内容以期解决银行未来发展的宏观和微观两个问题：

第一个是，商业银行的未来转型蓝图如何画？主方向在哪儿？第二个是，商业银行创新求变的主战场究竟在哪儿？具体怎么打？

本培训内容将紧密结合商业银行转型发展过程中所面临的银行 4.0 发展、金融新基建和疫情非常，围绕商业银行数字化转型战略如何寻找突破点和主攻方向的需要，从商业银行当前发展中面临的短板问题作为剖析切入点，提出如何打造“数字银行”的发展战略与战术策略。

本课程将基于国内外银行同业的案例素材、视频素材与银行数据等展开分析，剖析银行业的“APOGEE”之路（即 Agile Bank- Platform Bank- OpenBank- Green Bank- Emotional Bank- Ecology Bank），为参训银行制定和实现商业银行的发展规划与数字化转型提供重要思路和实施措施。

## 三. 课程特点

本培训将既具有宏观高度、也具有与时俱进的知识拓展性，从银行转型发展战略、互联网理念、金融科技创新应用等方面，可以有力开拓银行人员的数字化思维、开放思维和互联网思

维，使商业银行能够清晰认知数字银行打造之路，并可借鉴互联网平台、同业银行的数字金融、数字服务、金融科技应用情况（如直销金融、智能金融、场景金融、开放金融和无感金融等），全面引导商业银行在银行服务、银行营销、银行风控等转型发展方面的数字化思维。

5 关键词：银行 4.0；银行数字化；银行发展模式

#### 四. 授课方式与课程时长

授课方式为线上，计划学时为 2 学时（120 分钟）。

#### 五. 培训对象

10 讲座内容适合但不限于金融机构的各级各类业务部门、管理部门、支撑部门的主管、中高层级管理人员等。

#### 六. 大纲结构

##### (一) 金融业新常态与银行业的未来

1. 我国金融与经济发展新常态：金融新基建
- 15 2. 金融环境新常态：金融消费者（需求）新常态+金融渠道新常态+金融产品新常态+金融竞争新常态+金融监管新常态
3. 金融监管新常态（强监管时代与监管科技应用）

##### (二) 新兴技术的金融驱动与应用：金融科技与银行 4.0 演进

- 20 1. ABCD 等新兴技术的金融创新应用
2. 5G 技术的金融深度应用
3. 新常态下的金融场景演变（资产、负债、中间业务场景的分流）

##### (三) 国外银行同业数字化思维与转型发展借鉴

- 25 1. 富国银行、安快银行数字化思维与转型发展借鉴
2. 花旗银行数字化思维与转型发展借鉴
3. 互联网银行数字化思维与转型发展

##### (四) 国内银行同业数字化转型发展借鉴

1. 工商银行平台银行战略 - “四融”平台 (融 e 联+融 e 购+融 e 行+融 e 借)
2. 建设银行场景银行战略 - 善融商城+建行快贷系列+建融家园
3. 中国银行智能银行战略 - 5G 智能银行+双线银行 (“微尺·伴客”新银行模式)
4. 邮储银行数字化普惠金融 - 邮储食堂
- 5 5. 招商银行零售+生活金融战略 - 银行“APP8.0”轻银行+“两票金融” (影票+饭票)
6. 平安集团 **AI** 金融+综合金融战略 - 口袋银行+壹账通+线上化数字化金融
7. 民生银行远程银行战略 - 手机移动端客服+业务办理的双融合
8. 国内互联网银行数字化发展 - 微众银行、网商银行、苏宁银行等
9. 农商银行数字普惠发展 - 河南新郑农商银行、山东昌邑农商银行等

10

## (五) 银行数字化思维与金融科技创新之路

### 1. 银行数字化思维

(1) 功能为王思维：功能才是核心，产品再花哨便得对路，以客户需求和体验为导向，才是硬道理

15 (2) 银行形态思维：银行不是一个地方，是一种行为；未来的银行无所不在，无时不在，看不见，但摸得着

(3) 银行服务思维：金融服务是必要的，但银行却是不必要的；有时，非金融服务比金融服务更能获客和引流

20 (4) 银行场景思维：信用卡、借记卡没必要存在。信用额度能否根据消费场景与我的匹配度来定，而不是看人

### 2. 数字化转型四种实现路径

(5) 银行系统与金融功能优化与改进：银行 4.0 第一性定律的严格遵行 - 科技为先+功能为王！

(6) 打造社交金融平台，形成情感金融：让银行走近客户，让客户融入银行！

25 (7) 重点发展数字金融：以内外数据为基础，进行双线场景的打造与互嵌，实现数字化的客户画像+精准营销+数字化风控

(8) 重新重视场景金融：线上与线下、内部与外部场景的自建+多维合作 (邮件、抖音、**APP** 等多渠道场景合作)

(9) 流程银行+敏捷金融：业务、运营、管理之间的数据流动无缝对接，实现多流程的敏捷化、简化

(10) 开放金融：流程与系统、功能、思维的开放！

### **3. 银行数字化思维与实施重点领域**

- 5
- (1) 让金融更加普惠：家庭金融+老年金融+亲子金融等
  - (2) 让金融深入人心：教育+旅游+理财+交通出行等
  - (3) 让金融服务企业：中小企业供应链金融（互联网平台）
  - (4) 潮汐资金的掌握：企业财资的线上管理（数据说话）
  - (5) 社区金融+便利店金融：金融要有情感，金融要有双线